

# КВАЛИТЕТ - ОСНОВА ЗА УНАПРЕЖДАВАНЕ НА БИЗНИСА

Организацията на квалитете  
в България

Организация

ИАС

ОХРМД 2004

**Организационен одбор:**

Лилјана Црношија  
Горан Сандев  
Даме Димитровски

**Стручен одбор:**

Проф.д-р Милан Стојчески  
Александар Димитровски  
Лидија Димитровска

**Уредник на изданието:**

Даме Димитровски, дипл.инж

**Издавач:**

**МАЗУК**

Адреса: ул.11 Октомври 17, 1000 Скопје  
Поштенски ФАХ 485

**Компјутерско – графичко обликување:**

ИНВЕСТИНГ – Скопје

**Печати:** ИНВЕСТИНГ – Скопје

**Тираж:** 200 примероци

Скопје, мај 2004 година

**Забелешка:**

Трудовите се подготвени од авторите според упатството на  
Организациониот одбор.  
Одговорноста за содржината и квалитетот ја сносат авторите.  
Трудовите не се рецензирани.

## ММ КОЛЕЦ

Дир. Мирко Трифуновски

## МАШИНСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

Проф. д-р Делчо Јовановски

Доц. д-р Роберт Миновски

## Lloyd's register Quality Assurance

Проф. д-р Милан Стојчески

## ÖQS

М-р Веле Темелковски

## BSI

Г-ѓа Бранка Јовановска

## SIQ

Г-ѓа Сузана Темелковска

## ФЕНИКС

Г-дин Александар Димитровски

## ИДНИНАТА НА ISO СТАНДАРДИТЕ

Проф. д-р Милан Стојчески

## ЗАТВОРАЊЕ НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

## КОКТЕЛ

## СОДРЖИНА

### Предговор

1.	Проф. д-р Милан Стојчески, FIQA, QMS 2000 LA IRCA МЕНАЏМЕНТ СО БИЗНИС ПРОЦЕСИТЕ ОСНОВА ЗА КОМПЕТИТИВНОСТ НА КОМПАНИИТЕ -----	15
2.	Проф. Љупчо Печијарески СОВРЕМЕНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ ВО РАБОТЕЊЕТО -----	17
3.	Проф. д-р Андријана Ристеска, Проф. д-р Каролина Илиеска МЕНАЏЕРСКАТА КУЛТУРА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ -----	25
4.	Prof. DSc Georgi Tasev Sen.Res.Ass. DSc Dinko Dinev PROCESS APPROACH IN QUALITY MANAGEMENT – PRACTICAL IMPLEMENTATION -----	33
5.	Доц. д-р Маргарита Јанеска, Проф. д-р Коста Сотирски ЗНАЕЊЕТО И ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ - ДВИГАТЕЛИ НА РАЗВОЈОТ -----	43
6.	Проф. д-р Коста Сотирски, Доц. д-р Маргарита Јанеска КВАНТИФИЦИРАЊЕ НА САТИСФАКЦИЈАТА И ЛОЈАЛНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ДЕЛОВНИТЕ СИСТЕМИ -----	55
7.	Sen.Res.Ass. DSc Dinko Dinev COMPLEX CRITERION FOR TECHNOLOGIES EVALUATION -----	63
8.	Д-р Трајко Мицески УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА КВАЛИТЕТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ -----	75
9.	Проф. д-р Благородна Тодосиоска КВАЛИТЕТОТ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И УСЛУГИТЕ - ПРИОРИТЕТ НА ДЕЛОВНАТА ЕКОНОМИЈА -----	83
10.	Спец. менаџм. инж. Борче Настески, д-р Трајко Мицески МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕШКИ ПРОМЕНИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА QMS И EMS ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА -----	93
		103

11.	Александра Марковска, Наташа Несторовска Спасовска ПРЕДУСЛОВИ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА НАССР -----	111
12.	Пешевски М., Петковска К., Петковски Д., Стеваноска В., дипл.зем.инж. ВРЕДНОСТА НА ЛОШИОТ КВАЛИТЕТ ВО ПРЕРАБОТКАТА НА МЛЕКО И ПРОИЗВОДСТВОТО НА МЛЕЧНИ ПРОИЗВОДИ -----	119
13.	Д-р Трајко Мицески, м-р Милан Смоковски НЕОПХОДНОСТ ОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА QMS И EMS ВО ТУТУНСКИТЕ ФИРМИ СОГЛАСНО СТРАТЕШКИОТ РАЗВОЈ НА ОВАА ДЕЈНОСТ ВО ЕУ --	131
14.	Трајче Купенков, дипл.маш.инж., Петруш Минчевски, дипл.елек.инж., Емил Георгиев дипл.елек.инж., Горан Купенков дипл.ецц. ДВА СТАПА ДВАЕСЕТ ГРЕШКИ -----	139
15.	Д-р Олга Градишка – Теменугова СТАНДАРДИЗИРАНИОТ КВАЛИТЕТ – CONDITIO SINE QUA NON ЗА УСПЕХ НА ПАЗАРОТ – ДАЛИ И ВО Р. МАКЕДОНИЈА -----	149
16.	Tsvetanka Kovacheva QUALITY ASSESMENT OF SOFTWARE PRODUCTS ----	157
17.	Проф. д-р Сузана Талеска КВАЛИТЕТОТ НА ФИНАНСИСКОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО СОГЛАСНОСТ СО МЕЃУНАРОДНИТЕ СМЕТКОВОДСТВЕНИ СТАНДАРДИ -----	165
18.	Доц д-р Весна Буцевска КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТОТ ВО УСЛУЖНИОТ СЕКТОР -----	173
19.	Tsvetanka Kovacheva METHODS AND MODULES FOR QUALITY ASSESMENT OF SOFTWARE PRODUCTS, BASED ON SUM OF ESTIMATES -----	183
20.	Д-р Ненад Ињац, Проф. д-р Јура Викторович Васильков, Дипл.инж. Александар Димитровски ПРИМЕНА НА МЕТОДАТА ШЕСТ СИГМА ЗА ЕФИКАСНО ОДЛУЧУВАЊЕ НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ -----	193

# УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА КВАЛИТЕТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

## IMPROVING OF THE MANAGEMENT QUALITY OF HUMAN RESOURCES

Д-р Трајко Мицески, e-mail: Miceski\_T@hotmail.com  
ЈНУ Институт за тутун, Прилеп, ул. Кичевски пат 66

**Резиме:** Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси е континуиран процес, кој се заснива врз повеќедимензионален концепт на активности, со особено преферирање на подигнувањето на нивото на компететност на вработените како на работното место, така и на дополнителните нивни активности во органите или телата на одлучување.

Менаџментот на квалитетот со човечките ресурси непосредно е поврзан со изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности, со што тие би можеле преку личниот пример да алијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

Истражувањата покажаа дека постои јака корелациска зависност меѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на човечките ресурсии во фирмите.

**Клучни зборови:** менаџмент, квалитет, вредносен систем, човечки ресурсии, обука, мотивација и разбирање на луѓето.

**Summary:** Improvement of the management quality of human resources is a continuous process, based on multidimensional concept of activities, with special emphasis on increasing the level of competence of the employees both in their working place and in additional activities in the decision making bodies.

Management of quality of human resources is directly connected with to the system of values of managers, by which they can have an influence on the effective engagement of the employees.

Investigations have shown the existence of a strong correlation between manager's value systems and effectuation of human resources in the companies.

**Key words:** management, quality, value system, human resources, training, motivation, understanding of the employees.

Успехот на секоја организација, зависи пред сè од квалитетот на човечките ресурси.

Квалитетот на човечките ресурси го чинат целокупните духовни и физички потенцијали на луѓето-вработени во организацијата (менаџерите и сите други вработени).

Унапредувањето на менаџментот на квалитетот со човечките ресурси, се заснива врз подигнување на нивното задоволство и мотивација, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиолошкошки потенцијали.

Грижата за унапредување на квалитетот на човечките ресурси е клучна задача на менаџерскиот тим на фирмата. Затоа, денес во успешните фирми, сè повеќе се посветува внимание на изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со вистински вредности изразени преку знаењето, способноста, креативноста, инвентивноста, разумноста, умереноста, мудроста, праведноста, моралноста, совесноста, објективноста, трудољубивоста, професионалноста, компететноста, културата, примерноста и со многу други доблести, како менаџерите би можеле позитивно да влијаат врз вработените за нивно ефикасно ефектуирање.

### НОВ КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Новиот концепт на менаџментот со човечките ресурси особено се позиционира во сферата на водењето, односно насочување на луѓето во фирмата, заснивајќи се на клучните категории на организациското однесување како што се: мотивирање, односите меѓу поединците и групите, организациската социјализација, организациската култура, стратегијата на промени, организацискиот развој на хуманите ресурси итн.

За ефикасен и ефективен менаџмент со човечките ресурси, неопходно е знаење и искуство, како и користење на специфични методи, процеси и постапки за правилното насочување и развој на човечките ресурси, каде ќе да дојдат до израз сите нивни способности, креативности и творештво.

Ефикасното остварувањето целите на фирмата, непосредно е поврзан и со задоволувањето на интересите т.е. мотивите на луѓето. Секој менаџер, мора да обезбеди работна атмосфера каде секој вработен би се чувствувал припадник на фирмата и истата би ја чувствувал како своја, а и фирмата секој поединец би го чувствувала за свој член.

Унапредувањето на квалитетот на менаџментот со човечките ресурси како континуиран процес, мора во себе да го содржи и новиот концепт на менаџмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин односите на менаџерот со вработените не се засниваат врз строго наредбувачки и позициски („јас сум директор, а вие извршители“), туку врз примерно-убедителни и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност. Така, новиот концепт на менаџмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број на елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

### УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА КВАЛИТЕТОТ

Успехот на менаџерот се заснова на умешноста, со својот личен пример, да овозможи реализирање на целите, и тоа преку задоволни и мотивирани работници. Тој треба добро да ја познава психологијата на луѓето, да знае зошто тие се однесуваат на определен начин во определена ситуација и да умее да ја предвиди нивната реакција врз идните промени. За таа цел е потребно менаџерот да ги разбира поединците и нивното однесување на работа, што особено ги вклучува нивните ставови и реакции, во определени состојби.

### СТАВОВИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Ставовите т.е. реакциите се показатели за чувствата на луѓето што ги имаат во одделни ситуации при работењето, а се однесуваат или на самата природа на работата, или на односот кон менаџерот или кон другите вработени.

Ставовите, како показатели за тоа како поединецот ги чувствува нештата, т.е. состојбите во фирмата, во себе содржат и извесна оценка за настанатите состојби. За да изгради сопствен став поединецот мора најнапред да има сознание за состојбите, добиено преку личното чувство или преку набљудување на средината, и реални информации за чувство за поединците и/или групите, кое е пренесено (информирано) од други луѓе.

Зборувајќи за ставовите на вработените во фирмата, пред сè, се мисли на нивниот став во врска со задоволството од: раководењето на менаџерот, работата, меѓучовечките односи, демократичноста во изразувањето, информираноста, начинот на решавање на конфликтните состојби, мотивираноста и низа други фактори што на еден или друг начин влијаат врз формирањето на генералните ставови.

## **(РАКО)ВОДЕЊЕТО КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО ЕФЕКТУИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

(Рако)водењето<sup>1</sup> како функција, претставува способност на менаџерот да влијае на другите вработени за нивно ангажирање во остварувањето на поставените цели. Затоа, менаџерот мора да биде пример во организацијата, со изграден вредносен систем со вистински вредности

Менаџерот работи со луѓето преку други луѓе, или директно со луѓето (доколку нема подредени менаџери). Со тоа, раководењето е многу комплицирана и сложена активност што бара широко познавање на луѓето, односно нивно разбирање, познавање на начелата на комуникацијата, мотивацијата и останатите фактори што влијаат врз нивното ефектуирање при извршувањето на целите на организацијата.

## **ОСВРТ КОН РАЗБИРАЊЕТО НА ЛУЃЕТО**

Кога се зборува за човечките ресурси, во фирмата пред сè мисли на множеството на индивидуи. Индивидуите се основните двигатели на деловните активности, потфати и остварувања на стратешките концепции на фирмата. Тие ѝ служат на фирмата, а таа им служи ним. Тука постои заемна интеракција што резултира со меѓусебно задоволство, при што индивидуите го остваруваат својот интерес (плата, развој, оспособување, искуство и др.), а фирмата својот профит, раст и развој.

<sup>1</sup>Кога се зборува за раководењето обично се употребуваат термините водење и раководење. Не постои некоја голема суштинска разлика во содржините на тие термини. При употребата на терминот водење се мисли на појавата во целина. Додека, пак, терминот раководење обично ги означува основните активности на водачот и основните функции што ги има во водењето, а коишто се важни за одржување на фирмата, нејзиното функционирање и остварување на нејзините цели.

Имајќи го предвид сето ова менаџерот е потребно да ги разбира вработените и да знае правилно да постапува со нив.

За да се разберат луѓето, да се разбере нивното однесување, ангажираност, работење и сите други активности во работната средина, тие треба подолго да се набљудуваат, да се слушне нивното мислење, мислењето на другите за нив и воопшто да се познава личноста, нејзиниот развој, карактеристики и погледи.

Како вообичаени пристапи за подобро разбирање на луѓето најчесто се користат: перцепцијата, развојниот пат на личноста и претпоставките за човечкото однесување во организацијата<sup>2</sup>.

## **Перцепција**

Овде перцепцијата<sup>3</sup> се подразбира како способност за забележување, т.е. добивање сознанија за однесувањето на вработените во фирмата, при извршувањето на нивните задачи во текот на работниот ден. Добиените сознанија, всушност, се производ од процесите на: забележување (примање), селектирање и синтетизирање на сознанијата.

За правилно да се забележат, т.е. примат целосни и вистински сознанија, основен предуслов е отвореноста и непристрасноста на оној кој гледа и/или слуша и добива информации.

При селектирањето треба да дојде до израз способноста за прифаќање само на оние информации што се потребни за оформување престава за однесувањето на вработените т.е. однесувањето на поединците и/или групата.

По примањето и селектирањето на информациите, истите треба добро да се синтетизираат (средат) со цел да се формира претстава за однесувањето на вработените. Доколку менаџерот не е во можност да оформи таква претстава, тогаш се врши перцептивно дополнување, барајќи доволно информации, податоци или други потребни елементи за добивање на реална претстава.

## **Развојот на личноста и нејзиното однесување во фирмата**

<sup>2</sup> За оваа проблематика зборува и Daniel A. Wren Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, Menadžment, Proces, Struktura: i Ponaјanje, Poslovni sistem, „Crme“-AD „Privredni pregled“ Beograd, 1994, str 345-368.

<sup>3</sup>Самиот збор перцепција означува способност на забележување (примање впечаток однадвоор,чувствување) на сите оние духовни процеси што непосредно се предизвикуваат преку сетилни иритации.

Иако постојат многубројни дефиниции за тоа што е личност, сепак овде, поимот личност се разбира како збир на особини или карактерни црти, специфични за индивидуата. Во таа смисла, најважно за менаџерите е да ги познаваат личностите, нивните карактери, мотиви, ставови, способности и можности со цел најсовесно да раководат со нив.

Како најзначајни фактори кои влијаат врз развојот на личноста се: наследниот фактор, средината, биографските карактеристики и активноста на поединецот<sup>4</sup>.

За менаџерот успешно да раководи најважно е да овозможи слободен развој на секоја личност. Доколку тој развој се гуши, што, пред сè, произлегува од недоволно изградениот вредностен систем на менаџерите, тогаш кај вработените можат да се јават незадоволства што ќе се манифестираат преку:

1) создавање лоши меѓучовечки односи и конфликти во средината;

2) групирање на вработените и минување на работното време во напнатост, незадоволство и празни разговори, озборувања и/или меѓусебни договарања за изразување на незадоволството;

3) напуштање на фирмата (доколку постојат услови за друго вработување или основање сопствен бизнис);

4) незаинтересираност за квалитет во работењето (доколку се забележи дека менаџерите не го ценат трудот);

5) разни активности и беспопштедна борба за искачување повисоко на хиерархиската скала на одделни кадри и сл.

Менаџерот треба да биде вешт да го почувствува ставовите кај вработените и да се грижи да ја унапредува работната атмосфера и мотивираноста на вработените, создавајќи пред сè добри меѓучовечки односи, со правилни методи и постапки.

### Можности за однесувањето на луѓето во организацијата

За подобро разбирање на луѓето треба да се има предвид и сопственото однесување кон другите и обратно. Имајќи ги предвид

<sup>4</sup> Рот д-р Никола „Психологија личност“ Завод за уџбеници и наставна средства, Београд, 1978 стр.147 наведува дека во развојот на личноста влијаат три фактора: наследниот фактор, средината и активноста на поединецот

погледите на повеќе автори, особено на Douglas McGregor<sup>5</sup>, и нашето лично искуство, цениме дека при формирање на ставови на менаџерот за однесувањето на вработените во фирмата, треба да се имат предвид следниве постапки:

> не треба однапред (без доволно познавање) да се окарактезираат вработените и така да се раководи со нив. На пример, менаџерот не смее да претпостави дека со луѓето треба да управува со принуда, или со примена на различни принципи и критериуми. Тој треба да знае дека човечките суштества имаат различни потреби и најдобро работат кога правилно се водени;

> не постои формула за однесување што ќе важи за сите луѓе и за сите фирми. Напротив, однесувањата на вработените во различни фирми се различни, и тие главно зависат од самата дејност, т.е. од извршувањето на одделните работни задачи и сл.

> мора постојано да се проучуваат: стратегијата, задачите, организацијата на работењето и мислењето на вработените за односите што владеат во фирмата, со цел да се оформи реална претпоставка за севкупното однесување на вработените, па така со нив да се постапува;

> менаџерот треба добро да знае дека созревање и развојот на личностите во голема мера зависи и од точно формираните претпоставки за нивните потреби, вредности, способности и можности, итн.

Кога ќе се имаат предвид овие и многу други претпоставки, тогаш и раководењето со човечките ресурси ќе биде правилно изведено.

### Авторитетот на менаџерот-лидер како основен фактор за водење и ефектуирање на вработените

Под поимот авторитет<sup>6</sup> се подразбира влијание, моќ или убедителност на лидерот, која ги наведува луѓето да го следат.

Иако постојат повеќе теори за авторитетот, сепак, меѓу нив се поистакнати теоријата на формален авторитет и теоријата на вистински (фактички) авторитет.

Формалниот авторитет, кој уште се нарекува официјален т.е. службен авторитет се заснова на улогата што ја има менаџерот на

<sup>5</sup> Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill Book Co., 1960 стр. 17-47.

<sup>6</sup> Зборот *авторитет* доаѓа од латинскиот збор *auctoritas*, и францускиот збор *autorité* што значи: утлед, влијание, надмоќност (духовна, морална, правна), законска власт; призната големина; признат стручњак; види Milan Vujaklija, Leksikon stranih reči i izraza, „Prosveta“ Beograd, под поимот *autoritet*



хиерархиската скала според својата функција. Овој авторитет ѝ припаѓа на менаџерската функција и улога во фирмата и поседува легитимитет (овластувања, права), што му е даден на поединецот во согласност со неговата менаџерска рола, да одлучува за работите што се однесуваат на организацијата и таквиот авторитет мора да се посматра како привремен носител на функцијата, титулата или чинот.

Фактичкиот (стварниот, личниот) авторитет се заснова на персоналниот, личниот углед на секој член од колективот (се мисли и на менаџерите), а кој се стекнува со лични, морални, интелектуални и работни карактеристики.

Денес секој менаџер на фирмата мора да се одликува и со формален и со фактички авторитет. Додека формалниот авторитет му го дава положбата (функцијата), фактичкиот авторитет зависи исклучиво од самиот него, па затоа со право може да се каже дека менаџерот, за да биде вистински лидер, мора да го издигнува својот личен (фактички) авторитет преку градењето на својот вредностен систем со вистински вредности изразени преку: знаењето, способноста, креативноста, инвентивноста, разумноста, умереноста, мудроста, праведноста, моралноста, совесноста, објективноста, трудољубивоста, професионалноста, компететноста, културата, примерноста и др.

## ЗАКЛУЧОК

Унапредувањето на квалитетот на менаџментот со човечките ресурси е континуиран процес, што во себе го содржи и новиот концепт на менаџмент, кој покрај технолошките, организациските и економските компоненти, во голема мера ги преферира и социјалните, психолошките и филозофските компоненти.

На ваков начин односите на менаџерот со вработените не се засниваат врз строго наредбувачки и позициски, туку врз примерно-убедителни и мотивирачко-креативни односи, со изразено чувство на професионалност, компететност, совесност, разумност и прагматичност. Така, новиот концепт на менаџмент со човечките ресурси во себе опфаќа голем број на елементи како што се: визија, стратегија, тактика, професионалност, флексибилност, ефикасност, ефективност, знаење, ставови, вредности и верувања (убедувања).

Унапредувањето на менаџментот на квалитет со човечките ресурси се заснива врз подигнување на задоволството и

мотивацијата на човечките ресурси, сè со цел да дојдат до израз нивните творечки, интелектуални, биолошки и физиололошки потенцијали. Затоа менаџерот мора добро да ги познава (разбира) вработените и да знае правилно да постапува со нив.

## ЛИТЕРАТУРА

[1] Ainscow, A & West.M. „School Improvement in an of Change. New York, 1996.

[2] Daniel A. Wren Dan Voich Jr., Managment, Process, Structure and Behavior, Menadzment, Proces, Struktura; i Pona(anje, Poslovni sistem, „Gme~"-AD „Privredni pregled" Beograd, 1994,

[3] Fulmer M. Robert, The new management, Falmer M.. Robert Новиот менаџмент, CKAJ, Агенција, Скопје, 1995 год.

[4] Lister R.Bitel, The Key to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984

[5] Новотни д-р Љубиша „Судска психијатрија" НИП „Студентски збор" Скопје, 1998 година

[6] Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt: „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement" John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997

[7] Peters, T. „Thriving on chaos, Handbook for a managment revolution" Pan Books, London, 1987

[8] Rot dr Nikola, „Psihologija licnosti" Zavod za ucbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978.

[9] Thomson Atrhur A., Jr.,A.J. Strickland III: vo knjigata „ Strategic Managment, Concept and Cases, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992,